

ТЕОРЕТИЧНІ ТА ТЕХНОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ МОДЕЛЮВАННЯ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

Андрій СЕМЕЗ (Кіровоград)

У статті розглядаються теоретичні підходи, технології та методи моделювання діяльності менеджера освіти.

В статье рассматриваются теоретические подходы, технологии и методы моделирования деятельности менеджера образования.

Ключові слова: менеджмент, педагогічний менеджмент, менеджер освіти, моделювання, моделювання діяльності.

Актуальність. Розвиток будь-якої країни супроводжується постійними змінами в суспільно-політичній, економічній сферах, у тому числі й у сфері освіти. Реформування сучасної системи освіти передбачає реалізацію нових підходів у педагогічній теорії та практиці. Традиційна модель діяльності освітньої галузі, у який надається перевага функції контролю, не може бути життєздатною, вдосконалюватися в умовах постійного розвитку суспільства.

Ефективність процесів реформування і функціонування закладів освіти залежить, насамперед, від якості системи управління усіма процесами, які відбуваються у них та її важливої складової частини – моделювання діяльності менеджера освіти.

Наука про управління та практичний менеджмент розглядають моделювання діяльності менеджера освіти як методологічний принцип, а також як процесуальну функцію (етап) управлінської діяльності, які визначають стратегію та тактику вирішення завдань, необхідних для досягнення кінцевої мети. Відсутність чіткої уяви про мету діяльності педагогічного та учнівського колективів навчального закладу, її зміст, форми та методи, здійснення в часі, тобто нехтування прогностично-проективним процесом як різновидом моделювання, призводить до

незадовільної організації навчально-виховної та виробничої праці вчителів і учнів, зниження ефективності роботи в цілому.

Мета статті полягає у визначенні окремих теоретичних та технологічних аспектів моделювання діяльності менеджера освіти.

Сучасний освітянський менеджмент, як і вітчизняний менеджмент в цілому, знаходиться в процесі пошуку та формування. Праці Є.Березняка, М.Гриньової, Г.Єльнікової, Л.Карамушки, Ю.Конаржевського, В.Крижко, О.Мармази, Є.Павлютенкова, В.Пікельної, М.Поташніка, В.Сімонова, П.Третьякова присвячені загальним проблемам управління школою та пошуку наукових концепцій щодо менеджменту в освіті. Проблеми моделювання діяльності фахівця розглядали Є.Лодатко, Л.Кудринська, В.Міхєєв, Р.Серветник, А.Дахін, Т.Соколенко, Г.Федоров.

Набутий у світовій практиці досвід управління на рівні організації (заводу, фірми, компанії, школи, вищого навчального закладу тощо) виявляється у загальному понятті «менеджмент». Існують різні підходи у розумінні менеджменту. У книзі М.Х.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі «Основи менеджменту» *менеджмент* розглядається у кількох значеннях: як «вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви та поведінку інших людей»; як «управління, функція, вид діяльності щодо керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях»; як «сфера людського знання, що допомагає здійснювати цю функцію» [5, с.5–6].

Об'єктами управління можуть бути біологічні, технічні, соціальні системи. Однією з різновидів соціальних систем є система освіти, яка функціонує у масштабах країни, області, міста чи району.

У педагогічній науці та практиці все більш посилюється прагнення осмислити цілісний педагогічний процес з позицій науки управління, надати йому суворо науково обґрунтований характер. Управління цим процесом є цілеспрямована, свідомо взаємодія його учасників на основі пізнання його об'єктивних закономірностей з метою досягнення оптимального результату. Взаємодія суб'єктів освітнього процесу складається як ланцюжок послідовних, взаємопов'язаних дій або функцій: педагогічного аналізу, цілепокладання і планування, організації, контролю і регулювання. Сьогодні на зміну філософії «впливу» в педагогічному управлінні йде філософія «взаємодії», «співпраці», «рефлексивного управління», що призводить до появи нової теорії педагогічного менеджменту (Ю.Конаржевський, Т.Шамова та ін.), яка відрізняється, насамперед, своєю особистісною спрямованістю, коли діяльність менеджера (керівника) будується на основі справжньої поваги, довіри до своїх підлеглих, створення для них ситуацій успіху.

В.Сімонов під *педагогічним менеджментом* розуміє комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління педагогічними системами, спрямований на підвищення ефективності їхнього функціонування і розвитку. Під *освітнім процесом* він розуміє сукупність трьох складових: навчально-виховного, навчально-пізнавального і самоосвітнього процесів. У світлі даного визначення педагогічного менеджменту слід зазначити, що будь-який викладач по суті є менеджером навчально-пізнавального процесу (як суб'єкт управління ним), а керівник навчального закладу – менеджером навчально-виховного процесу в цілому (як суб'єкт управління цим процесом) [10, с.3].

Процес моделювання знаходить широке розповсюдження в різних галузях науки і практики. В основі будь-якого наукового знання, будь-якого наукового методу знаходиться процедура моделювання. Моделювання використовується в науці для прогнозування подій реального світу і простежує наступна логіка пізнання: модель → прогноз → експеримент → нова модель, тобто постійно йде не тільки пошук адекватного відображення в моделях реального світу, а й спроби зазирнути в майбутнє, передбачити його можливий розвиток.

Сама собою модель – своєрідна форма відображення, яка містить інформацію про об'єкт [2, с.146]. Під моделлю В.А.Штофф розуміє «таку розумову реалізовану систему, яка, відображаючи та відтворюючи об'єкт дослідження, здатна замінити його так, що її вивчення дає нову інформацію про цей об'єкт» [12, с.79]. До використання моделей вдаються у тих випадках, коли приступити до безпосереднього вивчення об'єкта, що цікавить неможливо або коли це недоцільно (наприклад, якщо пов'язано зі значними труднощами).

У загальнонауковому розумінні *моделювання* – це дослідження об'єктів пізнання на їх моделях; побудова і вивчення моделей реально існуючих предметів, явищ і об'єктів, що конструюються для визначення або покращення їх характеристик, раціоналізації способів їх побудови, управління ними та прогнозування [3, с.41-47].

В останнє десятиліття в педагогічних роботах усе більшого поширення набувають дослідження, пов'язані з моделюванням понятійних, процесуальних, структурних і концептуальних характеристик та окремих «сторін» навчання й виховання в межах національного соціокультурного простору на загальноосвітньому й професійно орієнтованому рівнях. Стрімкий розвиток інформаційних відносин в сучасному суспільстві зумовлює виняткову актуальність моделювання в педагогіці – галузі знань, безпосередньо пов'язаній з інформаційними процесами.

«Широке розповсюдження моделювання в педагогічних дослідженнях, – наголошує В.Міхєєв, – пояснюється різноманіттям його гносеологічних функцій, що зумовлює вивчення педагогічних явищ і процесів на спеціальному об'єкті – моделі, яка є проміжною ланкою між суб'єктом – педагогом, дослідником і предметом дослідження, тобто певними властивостями і відношеннями між елементами навчально-виховного процесу» [6, с.5].

Разом з тим, моделювання у педагогіці, – порівняно з багатьма іншими галузями людського знання, – має особливості, природа яких ґрунтується на нечіткості, розпливчастості педагогічних понять, практичній відсутності прийнятних механізмів виміру розвитку особистості у процесі навчання, навчальних здобутків учнів, досягнення певною категорією учнівської молоді соціально визначених освітніх орієнтирів тощо.

Враховуючи міркування Є.О.Лодатка [4], можна відзначити, що дослідження педагогічних явищ (об'єктів і процесів) відбувається не безпосередньо, а через моделювання і в процесі моделювання, що дозволяє виокремлювати з сукупності характеристик педагогічного явища поодинокі характеристики і досліджувати їх із застосуванням відомих чи спеціально розроблених методик.

Моделювання в педагогіці, на думку В.Міхєєва, має декілька аспектів застосування:

- *гносеологічний*, у якому модель відіграє роль проміжного об'єкта у процесі пізнання педагогічного явища;
- *загальнометодологічний*, який дозволяє оцінювати зв'язки і відношення між характеристиками стану різних елементів навчально-виховного процесу на різних рівнях їх опису і вивчення;
- *психологічний*, який дозволяє вести опис різних сторін навчальної і педагогічної діяльності та виявляти на цій основі психолого-педагогічні закономірності [6, с.8].

Кожен з названих аспектів моделювання дозволяє формалізувати для вивчення, змістовної й технологічної інтерпретації та розробки механізмів керування (впливу) на якісно різні «сторони» педагогічного явища (об'єкту чи процесу).

Важливим аспектом моделювання у педагогіці є питання моделювання професійної діяльності. Так, Р.М.Серветник [9, с.16] під *моделюванням професійної діяльності* розуміє створення умов, за яких студенти в процесі навчання розв'язують комплексні завдання, спрямовані на формування їх інтелектуальних і практичних умінь та навичок, необхідних для успішної майбутньої професійної діяльності.

Основними принципами такого моделювання є принцип завершеності тієї чи іншої форми діяльності; принцип узагальненості

завдань (формування професійного мислення); принцип підпорядкованості теоретичного навчального матеріалу змісту типових професійних завдань (поєднання теоретичного і практичного навчання); принцип забезпечення формування самостійності слухачів в організації навчальної діяльності, як продуктивної діяльності.

Моделювання діяльності менеджера освіти слід розглядати як специфічну форму доцільного перетворення поведінки підлеглих з урахуванням можливості гармонійного поєднання їх інтересів із системою інтересів суб'єктів, зацікавлених в існуванні виробничої організації.

У практичній діяльності менеджера освіти моделювання посідає особливо важливе місце, тому що командна інформація, яка надходить від нього, оформлюється передусім як модель, тобто як система взаємопов'язаних параметрів, що виражають сутність управлінського рішення. Моделювання у школі може бути застосовано як до суб'єктів, так і до об'єктів управління. За допомогою моделі можна зобразити систему комунікацій учителя в педагогічному колективі, основних видів його діяльності в рамках навчально-виховного процесу, структури управління школою.

Моделювання педагогічних процесів здійснюється за такими етапами:

- визначення мети розв'язування педагогічної проблеми за допомогою моделі;
- вичленування основних компонентів педагогічної системи, які становлять її суть;
- виявлення об'єктивно існуючих взаємозв'язків між компонентами системи;
- трансформація компонентів системи в одиниці абстрактної мови (символи);
- вибір способів зображення моделі та її побудова [12, с.80].

І нарешті, тільки практичний досвід управління за моделлю дає можливість менеджеру освіти реалізувати такі управлінські вміння:

- вивчати, аналізувати та оцінювати наявні дані свого навчального закладу;
- виділяти головні та другорядні суперечності і встановлювати причинно-наслідкові зв'язки між ними;
- визначати мету, ієрархію завдань, засоби та шляхи їх розв'язання, враховуючи можливі наслідки взаємодії всіх учасників навчально-виховного процесу;
- планувати перебіг педагогічних взаємостосунків учасників відповідно до запропонованої ідеї;

- оцінювати виконані рішення, порівнюючи їх з наявними результатами;
- коригувати управлінський вплив на розвиток педагогічного процесу стосовно створеної моделі [12, с.82].

Виділення головної ідеї в досвіді з наступним описом його складових, що забезпечують досягнення запланованого результату, для менеджера освіти є вкрай важливим моментом. Саме так можна надати управлінській діяльності статусу системи, конкретної технології.

Важливими чинником вдосконалення функціонування освітнього менеджменту є використання різноманітних технік, технологій, форм та методів моделювання діяльності менеджера освіти, зокрема:

- прогнозування в структурі діяльності менеджера освіти;
- метод аналізу ситуацій (кейс-метод);
- ігрові методи;
- проблемні, творчі, дослідницькі технології.

Під **ефективним прогнозуванням** в структурі діяльності менеджера освіти розуміємо, перш за все, уміння приймати правильне рішення при виборі оптимальної стратегії дій з кількох варіантів. Прогнозування (з грець. *prognosis* – передбачення) є випереджаючим відображенням дійсності, конкретним науковим дослідженням перспектив певного явища; це – «виявлення вищої форми випереджаючого відображення в процесі мислення як передбачення очікуваного майбутнього на основі урахування динаміки прогнозованого явища» [1, с.17]. Прогнозування в освітній системі є уявним конструюванням майбутнього стану освітньої практики на основі передбачення характеру і соціально-економічних темпів розвитку, прикладом чого може слугувати концепція безперервної освіти.

При прийнятті рішень менеджером освіти прогностичний компонент управління проявляється під час визначення та аналізу варіантів дій (тобто значної кількості описів майбутньої реальності) керівника в певній конкретній ситуації, а також при їх оцінці та виборі найдоцільнішого варіанту розв'язання проблеми для досягнення поставленої мети.

Прогностична модель, створена менеджером, відображає діючу систему управління в майбутньому. За її допомогою можна розширювати знання менеджера про потенційний рівень освітньої організації, зокрема й школи. Досить часто вона «використовується на стратегічному рівні управління організацією» [7, с.138].

Розробка моделі прогнозу (моделі майбутніх результатів), на думку М.Переверзева, Н.Шайденко і Л.Басовського [7], ґрунтується на використанні таких елементів визначення системи: час та обмеження часу, мета та оцінка мети, ймовірність досягнення мети, міра мети, сфера

суспільно корисних цілей, ресурси, ймовірність підтримки цілей, послідовність дій, шляхи досягнення мети, стан зовнішнього середовища.

Метод аналізу ситуацій (кейс-метод) полягає в тому, що майбутнім і діючим менеджерам освіти пропонують осмислити реальну життєву ситуацію, опис якої відображає однозначно не лише деяку практичну проблему, але й актуалізує певний комплекс знань, необхідних для вирішення даної проблеми. При цьому сама проблема може не мати однозначних рішень.

Створення кейса є творчим процесом, який не піддається повній алгоритмізації, а лише ґрунтується на розумінні поняття кейс, накопиченні інформації і творчій рефлексії. При цьому показниками творчого підходу виступають такі найважливіші риси, що характеризують поняття власне творчості, а саме: принципова новизна, оригінальність вирішення завдання, відхід від традиції; плюрастичний характер пізнавального процесу, побудова декількох пошукових полів, кількісне і якісне багатство і складність явищ, що досліджуються, а також методологічний плюралізм, за яким результати досягаються різними методами; поєднання у творчому процесі генерування і кумуляції, елімінації і неогенезу; домінування у пізнавальному процесі латерального мислення (від лат. *lateralis* (боковий) – у даному випадку ми маємо справу не стільки з дивергентним мисленням, скільки з його інтуїтивним аспектом), яке відрізняється від вертикального мислення (когерентного мислення в його логічному аспекті) і ґрунтується на інтуїції, образі, асоціації, почутті тощо [11].

Побудова кейса детермінована дидактикою, вимогами системи освіти, сучасними змінами, що впливають на об'єкт дослідження, творчими здібностями того, хто розробляє кейс. У залежності від цих впливів створення кейса містить такі етапи: формування дидактичних цілей кейса; побудова програмної карти кейса; пошуки інституційної системи; збір інформації в інституціональній системі; побудова чи вибір моделі ситуації; вибір жанру кейса; написання тексту кейса; діагностики правильності і ефективності кейса; підготовка остаточного варіанту кейса; запровадження кейса в практику навчання.

Якщо виходити з концептуальних позицій, то кейс-метод, порівняно з іншими методами навчання, виокремлює такі поняття: 1) *ситуація*; 2) *власне кейс як модель ситуації*; 3) *аналіз ситуації (як метод активного навчання)* [8, с.92].

У процесі аналізу ситуацій доводиться вирішувати такі завдання:

1. Здійснення проблемного структурування, що передбачає виокремлення комплексу проблем ситуації, їх типології, характеристик, наслідків, шляхів вирішення (*проблемний аналіз*).

2. Визначення характеристик, структури ситуації, її функцій, взаємодію з внутрішнім і оточуючим середовищем (*системний аналіз*).

3. Виявлення причин, що призвели до виникнення даної ситуації і наслідків її розгортання (*причинно-наслідковий аналіз*).

4. Діагностика змісту діяльності в ситуації, її моделювання і оптимізація (*праксеологічний аналіз*).

5. Побудова системи оцінок ситуації, її складових, умов, наслідків, діючих осіб (*аксіологічний аналіз*).

6. Підготовка передбачень відносно ймовірного, потенційного й бажаного майбутнього (*прогностичний аналіз*).

7. Вироблення рекомендацій щодо поведінки осіб, які діють в ситуації (*рекомендаційний аналіз*).

8. Розробка програм діяльності в даній ситуації (*програмно-цільовий аналіз*).

Важливо, що конкретний кейс може обмежитись постановкою лише деяких аналітичних завдань. Поряд з цим специфіка певних навчальних курсів може вимагати додаткові різновиди аналізу, як наприклад: соціологічний, політологічний, психологічний, педагогічний, економічний, маркетинговий, управлінський тощо.

Сутність кейс-методу полягає в тому, щоб виробити у керівника навички поведінки у конфліктній ситуації, а також здатність приймати рішення [13].

Високим рівнем активності з боку менеджерів освіти характеризуються використання проблемних, творчих, дослідницьких та ігрових технологій та методів. Від традиційних вони відрізняються не лише методикою викладання, а й високою ефективністю навчального процесу, оскільки дають змогу розвивати у менеджерів спеціальні навички (здатність до соціальної інтеграції та компромісів, вміння приймати самостійні рішення, вирішувати конфлікти тощо), підвищувати їх мотивацію та самосвідомість, закріплювати теоретичні знання на практиці.

Ігрові методи дедалі ширше застосовують у процесі моделювання діяльності менеджера освіти. Їх ефективність базується на інтенсивності передання інформації, можливості розвитку самостійності, оволодінні навичками застосування професійних знань та вмінь.

Специфічна мета *ділової гри* – підготувати учасників до вирішення складних виробничих проблем шляхом застосування конкретних альтернативних дій. У ході ділової гри слухачі в спеціально змодельованих умовах вчаться оперативно аналізувати можливі виробничі ситуації, приймати оптимальні рішення, вести пошук недоліків на основі певних параметрів, обирати найдоцільніший

технологічний процес тощо. Ділові ігри проводять зазвичай з використанням спеціальної техніки або тренажерів.

Основними ознаками ділової гри є: моделювання професійної діяльності керівників і фахівців; спільна мета колективів, які беруть участь у грі; наявність ролей і розподіл їх між учасниками гри; відмінність інтересів учасників.

Метод передбачає прийняття та реалізацію певної послідовності рішень, кожне з яких залежить від рішення, прийнятого на попередньому етапі. Крім того, етапи можуть повторюватися, причому на кожному з них можливі досить складні поєднання різних рішень.

До ігрових методів навчання відносять також *рольові та управлінські ігри*, під час яких потрібно приймати рішення у взаємодії з іншими слухачами. Такі ігри характеризуються значним емоційним впливом на учасників, сприяють формуванню та розвитку вміння спілкуватися, розвивають навички взаємодопомоги. Роль викладача багатопланова: до початку гри він – інструктор, який пояснює зміст, порядок та правила гри; у процесі гри – консультант; під час підбиття підсумків – головний суддя і керівник.

Рольові та управлінські ігри значно простіші й доступніші, ніж ділові, як щодо підготовки, так і щодо проведення.

Рольова гра може відбуватися у двох формах: учасник імпровізує свою роль (наприклад, у ситуації працевлаштування на роботу); тренер (викладач) роздає учасникам описи ролей. Учасники можуть розіграти гру ще раз, помінявшись ролями.

У разі групової роботи спочатку викладач проводить навчальну бесіду для всіх учасників. Потім гра триває в невеликих групах. На заключному етапі кожна група представляє результати своєї роботи на загальне обговорення. Таким чином, групова робота передбачає активність кожного учасника.

«Трудове середовище» – це освітня технологія, що передбачає імітацію діяльності реального закладу освіти. Переваги цієї технології порівняно з іншими такі:

- імітується реальний навчально-виховний процес з максимальним наближенням до умов оточуючого середовища і ринку праці;
- в учасників з'являється можливість практичного відпрацювання своїх знань із широкого спектра дисциплін;
- учасники отримують значний практичний досвід, не піддаючись реальним ризикам.

Проблемні ситуації розробляють таким чином, щоб менеджери освіти:

- опинилися в умовах необхідності практичного використання набутих знань та вмінь;

- мали змогу з'ясувати суперечності між теоретично можливим шляхом вирішення завдання і його практичною нездійсненністю чи недоцільністю;

- змушені були вибирати правильне рішення з кількох запропонованих;

- усвідомили, що наявних у них знань і вмінь недостатньо для виконання поставленого завдання.

Проблемний спосіб навчання передбачає такі етапи подання інформації:

- підготовка проблеми і розкриття основних протиріч, що виникають у процесі її вирішення;

- формування гіпотез, їх обговорення, наведення теоретичних міркувань і експериментально одержаних даних на їх підтвердження чи спростування;

- знаходження правильної гіпотези, обґрунтування її за допомогою теоретичних аргументів або експериментальних даних.

Проблемний спосіб навчання доцільно використовувати для розгляду базових питань навчальної програми.

Проектна діяльність – це навчання, максимально наближене до умов діяльності закладу освіти. Учасники об'єднуються в невеликі групи для вирішення поставленої проблеми. Вони самі розподіляють між собою роботу, спільно планують представлення результатів – усе як у закладах освіти. Порівняно з іншими цей метод має низку очевидних переваг, оскільки учасники сприймають навчання як реальний процес – можуть мобілізувати свої ресурси, запропонувати оригінальне вирішення проблеми, обмінятися досвідом, навчатись одне в одного.

Висновок. Можна стверджувати, що управління освітніми процесами за власною моделлю відкриває для менеджера освіти можливості розв'язання проблеми переходу з одного рівня функціонування на інший, з однієї філософії управління на іншу. Педагогічний досвід, а сьогодні й управлінський, завжди були і є невичерпним джерелом розвитку педагогічної науки, а їх технологізація розкриває для вчителів, управлінців можливість одним тиражувати, а іншим запозичувати продуктивні системи (технології), де до мінімуму зведені розходження між загальними управлінськими теоріями, які пропагуються, і конкретними, апробованими на практиці. А вміння дотримуватися рекомендованих зразків і технологічної дисципліни – це одне з найважливіших досягнень у підвищенні професійної культури викладачів. Тому, визначені нами технології організації моделювання управлінської діяльності менеджера освіти є актуальними та мають усі підстави для їх реалізації.

БІБЛІОГРАФІЯ

1. Карамушка Л.М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: Навч. посібник / Карамушка Л.М. – К.: ІЗМН, 1997. – 180 с.
2. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. – М., 1974.
3. Кудринская Л.А. Прогнозирование, проектирование и моделирование в социальной работе: учеб. пособие / Л. А. Кудринская. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 2010. – 124 с.
4. Лодатко Є.О. Моделювання в педагогіці: точки відліку // Електронний журнал «Педагогічна наука: історія, теорія, практика, тенденції розвитку». – №1. – 2010.
5. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: пер. с англ. – М.: Дело, 1993. – 701 с.
6. Михеев В.И. Моделирование и методы теории измерений в педагогике. – М.: КомКнига, 2006. – 200 с.
7. Перверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебник. – Москва: ИНФРА-М, 2004. – 288 с.
8. Пилипчук В. Підготовка майбутніх директорів до прийняття управлінського рішення за допомогою кейс-методу // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2008. – №6. – С. 92-96.
9. Серветник Р.М. Педагогічне моделювання як проблема // Військова освіта: Зб. наук. пр. – К.: Наук.-метод. центр військової освіти МО України, 2004. – №1(13). – С. 12-19.
10. Симонов В.П. Педагогический менеджмент: ноу-хау в управлении педагогическими системами: учеб. пособие. – М.: Пед. общество России, 1999. – 429 с.
11. Ситуационный анализ или анатомия кейс-метода / Под ред. Сурмина Ю.П. – Киев: Центр инноваций и развития, 2002. – 286 с.
12. Соколенко Т. Моделювання в управлінні: цілеспрямована організація педагогічної діяльності // Гуманізація навчально-виховного процесу: Зб. наук. праць. – Вип. XLIX / За заг. ред. проф. В.І. Сипченка. – Слов'янськ: СДПУ, 2009. – С.76-82.
13. Федоров Г. Системний підхід до моделювання управлінської діяльності керівника сучасного навчального закладу // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2006. – № 6. – С. 75-84

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРА

Семез Андрій Анатолійович – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка, доктор філософії.

Коло наукових інтересів: проблеми соціально-професійної адаптації молодого вчителя, менеджмент в освіті, моделювання діяльності фахівця.